

HUMANKAPITAL



DAS WICHTIGSTE KAPITAL DER UNTERNEHMEN?



Mitarbeiter als Humankapital zu betrachten, entspricht nicht der Realität. Vielmehr investieren sie ihr eigenes Humankapital in das Unternehmen, bei dem sie beschäftigt sind.



Humankapital: Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen und Kreativität der Mitarbeiter

Autor: Prof. Dr. Peter Meyer

Seit Jahrzehnten betonen Unternehmensleitungen, dass Mitarbeiter das wichtigste (Human-) Kapital des Unternehmens seien. Seit den Neunzigerjahren wird versucht, dieses Humankapital auch zu berechnen. Dennoch stellen wir regelmässig fest, dass selbst in guten Jahren Personal abgebaut wird. Offenbar sind Mitarbeiter doch eher Kostenfaktoren für die Unternehmen, von denen man möglichst wenig beschäftigt und denen man möglichst wenig bezahlen möchte. Wo liegen die Ursachen dieses Widerspruchs? Welche Bedeutung hat das Humankapital effektiv für die Unternehmen? Und: Was ist überhaupt Humankapital?

Kritik und Missverständnisse

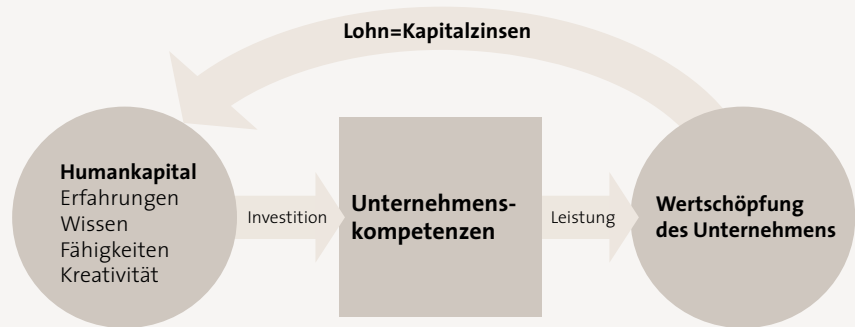
Der Begriff hat eine schon über vierzigjährige Tradition in der Bildungsökonomie. In dieser Disziplin werden bis heute unter «Human Capital» die Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrungen und die Kreativität der Menschen verstanden. Erst in den letzten Jahren wurde von verschiedener Seite auch Kritik am Begriff geäussert. Die Kritik zielt auf die (vermeintliche) Tatsache, dass der Begriff «Human Capital» Menschen auf nur noch ökonomisch interessante Grössen und damit sozusagen zur Sache degradieren.

» Seit den 90er Jahren wird versucht, das Humankapital zu berechnen

Tatsächlich wurde in der betriebswirtschaftlichen Diskussion der Begriff nie eindeutig definiert. Die Rede vom Humankapital des Unternehmens blieb bis heute eher eine Metapher. So konnte es zum Missverständnis kommen, dass das Humankapital Eigentum der Unternehmen sei, eine in ihrer Logik

tatsächlich unmenschliche Missdeutung. Eigentlich war es allen klar, dass die Fähigkeiten der Individuen diesen selbst gehören, doch niemand hat daraus saubere betriebswirtschaftliche Konsequenzen gezogen. Dies soll hier

der Bilanz zu verbuchen wäre. Damit stellt sich natürlich die Frage nach dem Gegenwert auf der Aktivseite. Wir meinen, dass der Gegenwert im Wesentlichen aus einem Wertschöpfungspotenzial besteht, das durch die



Das Austauschverhältnis zwischen Unternehmen und Humankapitalbesitzer

versucht und Folgerungen für den Umgang mit den Humankapitalbesitzern und deren Humankapital gezogen werden.

Mitarbeiter als Investoren von Humankapital

Wenn Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Kreativität dem Individuum gehören, sind sie sozusagen sein persönliches Kapital. Mitarbeiter sind somit als Humankapital-Investoren zu betrachten, welche ihr Kapital autonom in ein Unternehmen investieren und wieder zurückziehen können. Sie tun dies, wenn sie dafür einen angemessenen «Zins» in Form von Lohn bekommen und wenn sie dabei Rahmenbedingungen vorfinden, die für sie attraktiv sind. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen beispielsweise das Ansehen des Unternehmens, seine Führungskultur, die Tätigkeit selbst, die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Arbeitszeitregeln etc.

Ein Unternehmen leiht sich somit das Humankapital von seinen Mitarbeitern lediglich aus. Es gehört nicht dem Unternehmen, sondern ist betriebswirtschaftlich als Fremdkapital zu betrachten, das auf der Passivseite

Nutzung des ausgeliehenen Humankapitals realisiert werden kann. Der Austauschzusammenhang zwischen Humankapitalbesitzer und Unternehmen wird in obiger Abbildung verdeutlicht.

» Mitarbeiter sind als die Investoren von Humankapital zu betrachten

Damit lässt sich die Bedeutung des Humankapitals für ein Unternehmen nun besser fassen. Einerseits ist es eine unabdingbare Voraussetzung für die Wertschöpfung im Unternehmen. Andererseits kostet es aber Zinsen in Form von Lohn. Die Ausleihe von Humankapital (also die Einstellung von Mitarbeitern) lohnt sich deshalb für das Unternehmen nur, wenn es in der Lage ist, aus dem ausgeliehenen Humankapital Werte zu schaffen, die mindestens hinreichend sind, um die Gesamtkosten der Humankapital-Ausleihe zu bezahlen. Unternehmen >>

werden zudem darauf achten, nur so viel Humankapital auszuleihen, als für die Erzielung der maximalen Wertschöpfung auf dem Absatzmarkt notwendig ist. Die Überlegungen sind dabei dieselben wie hinsichtlich des Finanzkapitals: Zu tiefstmöglichen Kapitalzinsen die höchstmögliche Wertschöpfung generieren. Da können manchmal auch Personalabbau-massnahmen bei gutem Geschäftsgang sinnvoll sein (auch wenn diese in der Praxis die Wertschöpfung nicht immer berücksichtigen).

Wie Unternehmen Humankapital nutzen

Diese streng betriebswirtschaftliche Logik ergibt vor allem dann Sinn, wenn ein Unternehmen über das Preis-Leistungs-Verhältnis seiner Leistungen mit anderen Unternehmen konkurriert. Hat ein Unternehmen hingegen Produkte, welche ihm eine Alleinstellung ermöglichen, ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für

Zum Autor

Prof. Dr. Peter Meyer ist Leiter Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW. www.link.ch

das Humankapital nicht dermassen bedeutsam. Entscheidender ist es in diesen Fällen, sicherzustellen, dass das wettbewerbsentscheidende Humankapital dem Unternehmen erhalten bleibt, damit es seinen Wettbewerbsvorsprung behalten kann. In diesem Fall sind die Humankapitalbesitzer weniger als Kostenfaktoren zu betrachten, sondern eher als Träger von Wertschöpfungspotenzial. Deshalb bedürfen sie besonderer Aufmerksamkeit in der Gestaltung der Rahmenbedingungen zur Investition ihres Humankapitals.

In allen Fällen ist es für die Wettbewerbskraft eines Unternehmens jedoch entscheidend, dass es das zur Verfügung stehende Humankapital bestmöglich ausnutzt. Nicht nur, dass

das Unternehmen damit seine Attraktivität für die Humankapitalbesitzer erhöht, die ja im Normalfall ihr Kapital auch einsetzen und dadurch auch noch steigern möchten: Es verbessert damit auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Humankapitals. Gerade

Mitarbeiter besitzen Humankapital – und damit Wertschöpfungspotential

hier liegt das Geheimnis der meisten erfolgreichen Unternehmen. Während weniger erfolgreiche Unternehmen das Verhältnis nur verbessern können, indem sie Humankapitalkosten senken (was auch die Gefahr einer Minderung des Wertschöpfungspotenzial in sich trägt), können die erfolgreichen Unternehmen das Verhältnis verbessern, indem sie aus dem investierten Kapital deutlich mehr herausholen. Sie steigern die Humankapitalnutzung, ohne dafür mehr bezahlen zu müssen. Ein intelligentes Performance Management, unter bewusstem

Zu viele Regeln schränken die Mitarbeiter bei der Nutzung ihres Potential ein

Einsatz verschiedener Steuerungslogiken, wäre dazu in der Lage.

Wie lässt sich eine solche Steigerung der Humankapitalnutzung erzielen? Dazu ein Beispiel: Man muss sich bewusst sein, dass Mitarbeiter – mindestens zu Beginn eines Arbeits-

verhältnisses – bereit sind, mehr in ein Unternehmen zu investieren, als ein Unternehmen normalerweise nutzen kann. Sie können dies umso besser, je weniger die Abläufe in einem Unternehmen standardisiert sind. Je grösser ein Unternehmen, umso mehr ist oft geregelt, und desto kleiner sind normalerweise die individuellen Entscheidungsspielräume. Das heisst: Je grösser (und meist auch älter) ein Unternehmen, desto grösser die Gefahr, dass neues Humankapital nur suboptimal genutzt wird. Das Wissen der neuen Mitarbeiter aus anderen Unternehmen in ihrer früheren Karriere hat unter diesen Umständen wenig Chance, optimal eingesetzt zu werden.

Das hat allerdings zwei wichtige Folgen: Die Bereitschaft der Humankapitalbesitzer sinkt, nicht gefragtes Wissen in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Sie arrangieren sich mit den bestehenden Regeln und spielen das Spiel des Unternehmens oder gehen. Damit zahlen solche Unternehmen aber eigentlich zuviel für das neue Humankapital, da sie denselben Nutzen ja offensichtlich mit weniger Humankapital erzielen und einen möglichen höheren Nutzen nicht realisieren.

Dieses exemplarische Beispiel zeigt, dass hoch reglementierte Unternehmen aufpassen müssen, die Handlungsspielräume für den Einsatz von neuem Wissen nicht völlig einzuzengen. Auch wenn Regeln in komplexen Organisationen wichtig sein mögen (vor allem wenn sie dabei helfen, Risiken zu verringern): Die volle Wertschöpfung aus dem geliehenen Humankapital (neuer) Mitarbeiter kann nur realisiert werden, wenn möglichst viele Einsatzmöglichkeiten dafür offen gelassen werden.

Ist nun Humankapital das wichtigste Kapital der Unternehmen? Ja, insofern als dessen Wertschöpfungspotenzial seine Kosten deutlich übersteigt und auch realisiert wird. Nein, falls es aus Sicht des Absatzmarktes in erster Linie einen Kostenfaktor darstellt oder von der Geschäftsleitung als solcher behandelt wird. ●